

# 65

## INDICADORES DE HABILIDADES BLANDAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA RESOLUCIÓN CONSTRUCTIVA DE CONFLICTOS ENTRE DOCENTES ESCOLARES DEL ECUADOR

### INDICATORS OF SOFT SKILLS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE CONSTRUCTIVE RESOLUTION OF CONFLICTS AMONG SCHOOL TEACHERS IN ECUADOR

Ivelice Pilar Morán Criollo <sup>1\*</sup>

E-mail: [imorancr@ucvvirtual.edu.pe](mailto:imorancr@ucvvirtual.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3397-8406>

Cristian Augusto Jurado Fernández <sup>1</sup>

E-mail: [jfernandezca@ucvvirtual.edu.pe](mailto:jfernandezca@ucvvirtual.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9464-8999>

Cecilia Isabel Elizalde Cordero <sup>2</sup>

E-mail: [cecilia.elizaldec@ug.edu.ec](mailto:cecilia.elizaldec@ug.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3822-1725>

<sup>1</sup>Universidad César Vallejo. Perú

<sup>2</sup>Universidad de Guayaquil. Ecuador

\*Autor para correspondencia

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Morán Criollo, I. P., Jurado Fernández, C. A., y Elizalde Cordero, C. I. (2024). Indicadores de habilidades blandas del liderazgo transformacional en la resolución constructiva de conflictos entre docentes escolares del Ecuador. *Revista Conrado*, 20(101), 617-628.

#### RESUMEN

La investigación se centró en analizar la resolución constructiva de conflictos y las habilidades blandas del liderazgo transformacional en el ámbito educativo, con el objetivo de entender la relación entre la efectividad de la comunicación, la empatía, la gestión emocional y otras competencias en el fortalecimiento de un entorno colaborativo entre docentes y líderes. Para ello, se diseñó una encuesta con ítems específicos que evaluaron dimensiones clave como la claridad en la comunicación, la conexión humana, y la capacidad de escuchar activamente, entre otros. La metodología empleada incluyó un análisis factorial exploratorio (AFE), el cual permitió identificar y agrupar los factores subyacentes de cada dimensión evaluada. Este método fue validado a través del coeficiente Alfa de Cronbach, asegurando la consistencia interna del cuestionario y garantizando la fiabilidad de los datos obtenidos. Además, se realizó un análisis de comunalidades que facilitó determinar la representación de cada ítem en el modelo factorial. Entre los resultados más destacados, se encontró una alta representación de ítems asociados a la claridad comunicativa y la escucha activa, lo que sugiere su relevancia en la construcción de relaciones de respeto y confianza. Asimismo, se observó que la capacitación en resolución de conflictos y la retroalimentación útil contribuyeron significativamente al fortalecimiento del ambiente colaborativo. Se concluyó que el

desarrollo de habilidades blandas y una comunicación efectiva son fundamentales para la resolución constructiva de conflictos en entornos escolares. Se recomendó implementar programas de capacitación continua en estas áreas para consolidar una cultura organizacional positiva y favorecer el crecimiento profesional de los docentes en el contexto ecuatoriano. Este trabajo destacó por ofrecer una herramienta válida para evaluar competencias interpersonales y su impacto en la gestión de conflictos en el sector educativo.

#### Palabras clave:

Resolución De Conflictos, Habilidades Blandas, Comunicación Efectiva, Empatía, Educación, liderazgo transformacional

#### ABSTRACT

The research focused on analyzing constructive conflict resolution and the soft skills of transformational leadership in the educational field, with the aim of understanding the relationship between communication effectiveness, empathy, emotional management and other skills in strengthening a collaborative environment between teachers and leaders. To do so, a survey was designed with specific items that assessed key dimensions such as clarity in communication, human connection, and the ability to

actively listen, among others. The methodology used included an exploratory factor analysis (EFA), which allowed the identification and grouping of the underlying factors of each dimension evaluated. This method was validated through Cronbach's Alpha coefficient, ensuring the internal consistency of the questionnaire and guaranteeing the reliability of the data obtained. In addition, a communality analysis was carried out that facilitated determining the representation of each item in the factor model. Among the most notable results, a high representation of items associated with communicative clarity and active listening was found, suggesting their relevance in building relationships of respect and trust. Likewise, it was observed that conflict resolution training and useful feedback contributed significantly to strengthening the collaborative environment. It was concluded that the development of soft skills and effective communication are essential for the constructive resolution of conflicts in school environments. It was recommended to implement continuous training programs in these areas to consolidate a positive organizational culture and promote the professional growth of teachers in the Ecuadorian context. This work stood out for offering a valid tool to evaluate interpersonal skills and their impact on conflict management in the educational sector.

#### Keywords:

Conflict Resolution, Soft Skills, Effective Communication, Empathy, Education, transformational leadership

## INTRODUCCIÓN

A nivel global, el enfoque del liderazgo transformacional ha ganado relevancia al centrarse en habilidades blandas esenciales, como la comunicación, empatía y colaboración, que permiten a los líderes escolares transformar positivamente sus instituciones (Adhafa, 2024). Estas competencias no solo generan un ambiente laboral saludable, sino que también promueven la cohesión entre los docentes, reduciendo la incidencia de conflictos y favoreciendo un ambiente educativo inclusivo y eficaz. El liderazgo transformacional en el ámbito educativo se ha consolidado como una de las prácticas más efectivas para mejorar el clima organizacional, motivar al personal docente y facilitar la resolución constructiva de conflictos en entornos escolares.

Desde una perspectiva macro, se observa que las habilidades blandas, particularmente en contextos de liderazgo transformacional, tienen un impacto directo en el clima institucional y en la calidad de la enseñanza, influyendo a largo plazo en los sistemas educativos nacionales y en el desarrollo de las competencias de los docentes. Estas habilidades se han convertido en factores clave para una

gestión educativa orientada a la inclusión, la equidad y el compromiso social en países como Ecuador, donde las diferencias culturales y regionales presentan retos específicos para la implementación de prácticas de liderazgo innovadoras y transformadoras.

A nivel meso, la implementación de estas habilidades blandas es crucial en el contexto de las escuelas y centros educativos, donde los líderes y directores actúan como mediadores y facilitadores del cambio organizacional. En particular, el liderazgo transformacional se caracteriza por un enfoque orientado hacia la colaboración y el desarrollo del potencial de cada miembro de la organización, lo cual es esencial para abordar y resolver conflictos constructivamente (Bondar & Konovalenko, 2024). Esta práctica se ha asociado con un mayor compromiso docente, la mejora en los procesos de comunicación y la capacidad de resolver problemas de manera conjunta, aspectos críticos para la creación de un entorno educativo positivo.

En el nivel micro, la influencia del liderazgo transformacional y las habilidades blandas se manifiesta en las interacciones diarias entre los docentes, donde la capacidad de los líderes para gestionar conflictos de manera constructiva juega un papel fundamental en el éxito de los objetivos institucionales (Di Virgilio, 2024). La comunicación efectiva, la empatía y la inteligencia emocional son habilidades fundamentales para la construcción de un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo. En este contexto, la capacidad de los líderes escolares para escuchar, motivar y mediar en situaciones de conflicto se traduce en una mayor satisfacción y cohesión entre el personal docente, lo que a su vez impacta en el rendimiento y la calidad del aprendizaje de los estudiantes (Asbari, 2024b).

La presente investigación se justifica en la necesidad de analizar y comprender los indicadores de habilidades blandas que caracterizan al liderazgo transformacional en la resolución de conflictos entre docentes en las instituciones educativas de Ecuador. Para Sahar et al. (2024) indica que estudios han demostrado que el desarrollo de habilidades blandas en los líderes educativos no solo impacta positivamente en el clima laboral, sino que también mejora la cohesión y colaboración entre los docentes, fortaleciendo la capacidad del equipo para enfrentar y resolver conflictos de manera efectiva, la creciente complejidad de las demandas educativas actuales, enmarcadas en un contexto de cambios sociales, tecnológicos y culturales, demanda un liderazgo escolar capaz de adaptarse y responder a estos retos mediante un enfoque humanista y constructivo.

El contexto ecuatoriano, caracterizado por una diversidad cultural significativa y una distribución desigual de los recursos educativos, presenta un terreno fértil para el estudio de las prácticas de liderazgo transformacional orientadas a la resolución constructiva de conflictos. Ismail (2024) considera que los líderes escolares deben contar con las competencias necesarias para atender las necesidades específicas de sus docentes, promoviendo un ambiente de respeto, comprensión mutua y apoyo colaborativo. En este sentido, el análisis de los indicadores de habilidades blandas se vuelve esencial para el diseño de estrategias de intervención que fortalezcan las capacidades de los líderes y contribuyan al desarrollo profesional y personal de los docentes.

Como justificación a este estudio, se considera por parte de los autores que se contribuye a la literatura sobre liderazgo transformacional y habilidades blandas en el contexto educativo ecuatoriano, proporcionando un marco de referencia para futuras investigaciones y prácticas en la gestión de conflictos en entornos escolares. Además, los resultados de esta investigación pueden servir de base para el diseño de programas de formación y desarrollo de competencias para líderes y directivos, orientados a mejorar el clima organizacional y optimizar la colaboración y comunicación en los centros (Montesi et al., 2024). Esta investigación tiene el potencial de ofrecer *insights* significativos sobre el rol de las habilidades blandas en la gestión de conflictos y en la construcción de un ambiente educativo inclusivo y colaborativo en Ecuador, sirviendo de base para el desarrollo de futuras políticas educativas y programas de capacitación en liderazgo.

Dentro de los objetivos planteados, se consideró el estudio y teorías relacionadas con las habilidades blandas del liderazgo transformacional aplicadas a la resolución de conflictos en entornos escolares, para comprender el estado actual de la investigación y las prácticas recomendadas. Luego se procedió a examinar cómo se aplican las habilidades blandas en los líderes escolares de Ecuador en la resolución de conflictos entre docentes, mediante la aplicación de encuestas a docente y finalmente evaluar los datos obtenidos para identificar patrones y relaciones entre las habilidades blandas del liderazgo transformacional y la efectividad en la resolución de conflictos, con el fin de proponer estrategias de intervención y programas de formación para el desarrollo de competencias de liderazgo transformacional en el contexto escolar ecuatoriano.

Dimensiones de las habilidades blandas del liderazgo transformacional

La comunicación es fundamental en el liderazgo transformacional, ya que permite la transmisión clara de objetivos, expectativas y retroalimentación constructiva. Para los líderes educativos, la capacidad de comunicar eficazmente facilita el entendimiento mutuo entre docentes, reduciendo posibles malentendidos que puedan originar conflictos, la comunicación efectiva se relaciona estrechamente con la empatía, que permite a los líderes comprender mejor las emociones y perspectivas de los demás, promoviendo un ambiente de respeto y colaboración.

Según Passel (2024) enfatizan que un enfoque orientado a la resolución de problemas en el liderazgo transforma los conflictos en oportunidades de aprendizaje y mejora organizacional, un aspecto crucial en la gestión educativa. Esta dimensión se centra en la capacidad de los líderes para abordar conflictos y dificultades de manera proactiva y colaborativa. La habilidad de resolver problemas es fundamental para evitar que los conflictos escalen, facilitando soluciones constructivas y aceptadas por todas las partes. La empatía permite a los líderes responder adecuadamente a las necesidades emocionales de sus colegas, facilitando la resolución de conflictos y reforzando la cohesión entre el equipo. En un contexto educativo, la empatía permite a los líderes intervenir de manera comprensiva y justa en las situaciones de conflicto. La empatía es esencial en el liderazgo transformacional, pues permite a los líderes percibir y comprender las emociones de los demás, creando un ambiente de trabajo donde los docentes se sientan valorados y comprendidos (Gul, 2024).

Los autores Koko & Igonikon (2024) subrayan que la inteligencia emocional en el liderazgo es esencial para construir relaciones de confianza y manejar tensiones de forma equilibrada, lo cual es especialmente importante en entornos educativos complejos y emocionalmente demandantes. La inteligencia emocional incluye el autocontrol, la autorregulación y la conciencia emocional, cualidades que permiten a los líderes gestionar sus emociones y responder de manera adecuada en situaciones de conflicto.

Según Gul (2024) señala que los líderes transformacionales que promueven la colaboración entre docentes fortalecen el compromiso grupal y minimizan el riesgo de conflictos destructivos. Para Devrani et al. (2024) en el contexto educativo, esta dimensión asegura que los docentes trabajen unidos hacia metas comunes, alineados con una visión compartida. La colaboración es una dimensión esencial en la gestión de conflictos, pues permite que los líderes fomenten una cultura de trabajo en equipo y respeto mutuo.

Estas dimensiones de habilidades blandas son fundamentales para el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de Ecuador. Permiten a los líderes gestionar conflictos de manera constructiva, promoviendo un ambiente de respeto y colaboración entre los docentes, lo cual mejora el clima institucional y el rendimiento académico (Clark et al., 2024). La evaluación de estas dimensiones a través de una encuesta ayudará a identificar las prácticas efectivas y las áreas de mejora en el liderazgo transformacional de los centros educativos.

#### Dimensiones de la resolución constructiva de conflictos

La resolución constructiva de conflictos en el campo educativo es esencial para el fortalecimiento de relaciones sanas entre docentes, la mejora del clima institucional y el desarrollo de habilidades de comunicación y colaboración (Frolli et al., 2024). Dado que los entornos escolares involucran dinámicas complejas y diversas personalidades, es crucial que los líderes y educadores comprendan y practiquen estrategias que fomenten una resolución de conflictos efectiva.

Los autores Ali et al. (2024) plantea que una conexión auténtica reduce el estrés y la tensión en los conflictos, promoviendo una atmósfera de confianza y comprensión mutua, que en el ámbito educativo puede mejorar las relaciones interpersonales entre colegas y con los estudiantes. La conexión humana en la resolución de conflictos implica reconocer la importancia de las relaciones personales entre los involucrados. Al establecer un vínculo de confianza y respeto, los docentes y líderes educativos pueden abordar las diferencias de una manera que reduce la hostilidad y facilita la colaboración. La conexión humana fomenta un ambiente en el que cada miembro se siente valorado y respetado, lo cual es crucial para mantener una comunicación abierta.

Según Kim (2024) la claridad en los procesos de resolución de conflictos ayuda a establecer expectativas comunes, lo cual es crucial en un entorno educativo donde los conflictos pueden involucrar a múltiples actores con distintos intereses y perspectivas. La claridad es una dimensión fundamental en cualquier proceso de resolución de conflictos, especialmente en el contexto educativo, donde la ambigüedad puede ser una fuente de malentendidos y frustraciones. La claridad implica definir de manera precisa los objetivos, roles y responsabilidades de cada parte involucrada en el conflicto.

Según Atsani y Hadisaputra (2024), la falta de habilidades de resolución de conflictos en las instituciones educativas se traduce en dinámicas de grupo debilitadas y en un ambiente de aprendizaje poco cohesionado. Al promover la escucha activa, se fomenta una comprensión más

profunda y se reduce la tendencia a juzgar de manera prematura las acciones de otros. La escucha activa y empática es una habilidad que permite a los participantes en un conflicto comprender plenamente las preocupaciones y perspectivas de las otras partes. En el contexto educativo, la escucha activa no solo facilita la resolución de conflictos, sino que también contribuye al desarrollo de un ambiente de aprendizaje seguro y respetuoso.

Según Kim (2024), una actitud de curiosidad permite que los involucrados se interesen genuinamente por las opiniones de los demás y se fomente un diálogo productivo. La curiosidad y la apertura son esenciales para una resolución de conflictos constructiva, ya que invitan a los participantes a explorar alternativas y soluciones creativas. En entornos educativos, donde las soluciones no siempre son lineales, la apertura a nuevas perspectivas permite abordar los conflictos de manera innovadora y evitar respuestas rígidas que puedan escalar el problema.

Según Asmara & Rulyansah (2024) enfatizan la importancia de una mediación que fomente la transparencia y la colaboración, elementos que son vitales en la educación para mantener la cohesión en la comunidad escolar. La mediación en la resolución de conflictos en educación es un proceso en el que un tercero imparcial ayuda a las partes en conflicto a comunicarse y llegar a un acuerdo. La mediación promueve la toma de decisiones conjunta, permitiendo que todos los involucrados tengan una voz en la solución final. Esta dimensión es especialmente relevante en contextos educativos, ya que los conflictos a menudo involucran múltiples perspectivas, incluyendo las de los estudiantes, docentes y padres, sugieren que los procesos de resolución de conflictos basados en la justicia y la equidad refuerzan la confianza en el liderazgo escolar y en las políticas institucionales, creando una cultura organizacional más sólida y coherente. La formación o capacitación en habilidades de resolución de conflictos es una dimensión que asegura que los docentes y líderes escolares estén equipados para manejar de manera efectiva los desafíos que surgen en el día a día escolar.

Los autores Amalia et al. (2024) sugiere que la capacitación ofrece estrategias y herramientas prácticas, como técnicas de comunicación no violenta, negociación y mediación, que empoderan a los docentes para abordar y resolver conflictos de manera constructiva. Esto es vital en el campo educativo, ya que los conflictos no resueltos pueden afectar negativamente el ambiente de aprendizaje y la colaboración entre el personal sugiere además que, la reflexión continua ayuda a identificar patrones recurrentes en los conflictos y a desarrollar soluciones preventivas y proactivas. La retroalimentación y la reflexión son dimensiones esenciales para la mejora continua en

la resolución de conflictos. En el contexto educativo, la retroalimentación constructiva permite a los docentes y líderes aprender de las experiencias de conflicto pasadas y ajustar sus estrategias para el futuro.

Estas dimensiones de la resolución constructiva de conflictos en el ámbito educativo proporcionan una base sólida para comprender cómo los líderes y docentes pueden manejar y resolver conflictos de una manera que promueva el respeto mutuo y la cohesión organizacional. Al integrar estos elementos en los procesos de resolución de conflictos, las instituciones educativas pueden mejorar su clima organizacional y promover un ambiente de aprendizaje inclusivo y cooperativo. La implementación de estas dimensiones también apoya el desarrollo de competencias socioemocionales en los líderes educativos, fortaleciendo su capacidad para liderar de manera transformacional y enfrentar los desafíos de un entorno escolar diverso y complejo.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología de la presente investigación se diseñó como un estudio de diseño no experimental y buscaba recolectar las percepciones de los docentes en un entorno educativo ecuatoriano, específicamente en relación con el impacto de las habilidades blandas liderazgo transformacional en la resolución constructiva de conflictos. Este estudio se llevó a cabo en una institución educativa donde se observan diversos desafíos en la dinámica laboral entre docentes, incluyendo tensiones que afectan el clima organizacional y la colaboración en el equipo docente. Estas dificultades han generado preocupación institucional sobre la necesidad de mejorar la gestión de conflictos y fomentar un ambiente de trabajo más constructivo y colaborativo.

Para abordar esta problemática, se adoptó un enfoque cuantitativo, empleando métodos estadísticos que permiten analizar y validar las percepciones de los docentes respecto al liderazgo y la resolución de conflictos. Esta metodología permite obtener datos representativos del fenómeno y extraer conclusiones precisas sobre la influencia de las habilidades blandas y el liderazgo transformacional en la cohesión institucional. El estudio tiene un diseño de corte transversal, lo cual implica que los datos fueron recolectados en un solo momento, proporcionando así una visión general y actual de las percepciones y actitudes de los docentes.

La investigación sigue un enfoque descriptivo y correlacional dividido en dos fases secuenciales. En la primera, se realizó un análisis descriptivo para caracterizar las percepciones generales de los docentes sobre su experiencia

con el liderazgo y los conflictos. Posteriormente, en la segunda, se empleó un análisis factorial exploratorio (AFE), una técnica que permite identificar factores subyacentes en datos complejos. El AFE se utilizó para explorar los elementos clave que componen las habilidades blandas y su relación con la gestión de conflictos, aportando así una base empírica que permita comprender las dimensiones del liderazgo transformacional que influyen en el clima organizacional.

Al agrupar los ítems en factores a través del AFE, se consiguió reducir el conjunto de datos a un esquema más manejable y fácil de interpretar. Este proceso fue particularmente relevante, ya que el instrumento incluía diversos ítems que abarcaban aspectos como la empatía, comunicación, resolución de problemas, inteligencia emocional y colaboración. La reducción de datos facilitó no solo el análisis estadístico, sino también la comunicación de los resultados de una forma clara y concisa. Brindará una base sólida para analizar las relaciones entre los factores estudiados, permitiendo desarrollar hipótesis y modelos que expliquen cómo las habilidades blandas del liderazgo transformacional influyen en la gestión de conflictos y en el compromiso docente. Los resultados serán cruciales para fundamentar intervenciones y estrategias de formación en habilidades de liderazgo. En concreto, el AFE permitió:

- Simplificar y organizar las dimensiones de los datos para una interpretación efectiva.
- Identificar estructuras subyacentes y subdimensiones en cada grupo de variables.
- Evaluar las relaciones de las habilidades blandas del liderazgo transformacional y su efecto en el manejo de conflictos y en la cohesión docente.

El instrumento de recolección de datos se obtuvo tras una validación por expertos en el tema y su confiabilidad fue evaluada mediante el índice Alfa de Cronbach de 0,893. Las preguntas específicas se encuentran detalladas en la Tabla 1 y utilizaron la escala de Likert.

Para obtener una visión más clara y manejable, se redujo el análisis a un conjunto limitado de factores, evitando la complejidad de tratar con un gran número de variables. La muestra de la investigación incluyó a los docentes de ocho unidades educativas particulares ecuatoriana, con un total de 358 docentes, entre los cuales se distribuyó la encuesta de forma virtual, los cuales fueron escogidos de forma no aleatoria por conveniencia. Los permisos de las autoridades escolares y el anonimato fueron parte de las condiciones del instrumento.

Sistema de Variables

- Variable Independiente (VI): Habilidades Blandas en el Liderazgo Transformacional

Esta variable contempla las habilidades blandas, como la empatía, la comunicación, el autocontrol emocional y la colaboración, necesarias en el liderazgo para facilitar la resolución de conflictos, la inteligencia emocional y mejorar la cohesión dentro de la institución educativa. El objetivo es medir cómo estas habilidades blandas de liderazgo transformacional influyen en la gestión de conflictos.

La comunicación efectiva se refiere a la capacidad de expresar pensamientos e ideas de forma clara y precisa, facilitando el entendimiento y evitando malentendidos en entornos laborales. Esta habilidad es esencial para construir relaciones sólidas y promover un ambiente colaborativo. La empatía, por su parte, implica comprender y compartir las emociones y perspectivas de los demás, lo que permite a las personas responder de manera más humana y compasiva en situaciones de conflicto o tensión. Esta competencia es fundamental para fomentar la cohesión en los equipos de trabajo.

La resolución de problemas es la habilidad de identificar, analizar y solucionar dificultades de manera estructurada y eficaz. A través de esta capacidad, se promueve un entorno adaptativo y orientado a la mejora continua, donde los desafíos se enfrentan con estrategias adecuadas y soluciones sostenibles. La inteligencia emocional se enfoca en la gestión de las propias emociones y la comprensión de las emociones ajenas, lo cual es vital en situaciones de alta presión. Esta habilidad permite mantener la calma y tomar decisiones racionales que favorezcan el ambiente laboral. La colaboración es la disposición para trabajar en conjunto hacia un objetivo común, aprovechando las fortalezas de cada miembro del equipo.

- Variables Dependientes (VD): Resolución Constructiva de Conflictos

La variable dependiente en esta investigación es la Resolución Constructiva de Conflictos, y se analiza mediante diversas dimensiones que permiten comprender y evaluar la capacidad de los líderes y docentes para gestionar conflictos de manera positiva dentro del contexto educativo.

La primera dimensión, conexión humana, examina el grado de respeto y confianza que se establece entre los miembros del equipo, un aspecto esencial para crear un ambiente donde los conflictos puedan abordarse de manera colaborativa, la claridad en la comunicación es fundamental para asegurar que todos comprendan sus roles y responsabilidades, evitando así malentendidos que puedan intensificar los conflictos. La escucha activa evalúa la disposición de los líderes y docentes para atender y valorar las preocupaciones de otros, facilitando una resolución en la que todas las partes se sientan escuchadas. La dimensión de curiosidad y apertura se enfoca en la voluntad de los involucrados para explorar diferentes perspectivas y encontrar soluciones innovadoras, evitando respuestas rígidas que podrían agravar el conflicto. La mediación y toma de decisiones conjunta mide la capacidad para facilitar decisiones inclusivas, promoviendo una solución equitativa y consensuada en los conflictos. Asimismo, justicia y equidad se centra en garantizar que todos los participantes perciban un tratamiento imparcial en el proceso de resolución, fortaleciendo la cohesión y el compromiso.

La capacitación en resolución de conflictos evalúa si los docentes reciben formación en habilidades específicas para manejar conflictos de forma efectiva, una herramienta clave para enfrentar desafíos interpersonales en el ámbito educativo. Finalmente, la retroalimentación y reflexión fomenta una cultura de aprendizaje continuo, donde se brinda retroalimentación constructiva y se reflexiona sobre los procesos de resolución, promoviendo así mejoras constantes en la gestión de conflictos en la institución educativa. Este esquema analítico permite explorar la relación entre las habilidades blandas en el liderazgo transformacional y su impacto en la gestión de conflictos y en el clima organizacional en la institución educativa. Los hallazgos permitirán desarrollar programas de formación en liderazgo que optimicen las relaciones laborales y la efectividad organizacional en el contexto educativo.

#### Cálculo de Variables

Las variables se configuraron de la siguiente manera:

**Variable dependiente:**

Habilidades Blandas en el Liderazgo Transformacional=  $\Sigma(\text{dimensiones})(HB1,HB2,HB3,HB4,HB5)/5$

Variable independiente:

$$\text{Gestión Constructiva de Conflictos} = \frac{\sum(\text{dimensiones})(\text{RCC1}, \text{RCC2}, \text{RCC3}, \text{RCC4}, \text{RCC5}, \text{RCC6}, \text{RCC7}, \text{RCC8})}{8}$$

Tabla 1: Variables y dimensiones del estudio

Variable Independiente	Código	Dimensión	Pregunta de Encuesta
Habilidades Blandas	HB1	Comunicación Efectiva	"La comunicación entre los líderes y los docentes es clara y permite el flujo de ideas."
	HB2	Empatía	"Los líderes muestran empatía hacia las preocupaciones personales y profesionales de los docentes."
	HB3	Resolución de Problemas	"Los líderes están bien capacitados para resolver problemas de manera constructiva."
	HB4	Inteligencia Emocional	"Los líderes gestionan sus emociones adecuadamente en momentos de tensión."
	HB5	Colaboración	"Se fomenta una cultura de trabajo en equipo y colaboración entre los docentes."
Variable dependiente	Código	Dimensión	Pregunta de Encuesta
Resolución Constructiva de Conflictos	RCC1	Conexión Humana	"Existe una relación de respeto y confianza entre los docentes y los líderes."
	RCC2	Claridad en la Comunicación	"Los roles y responsabilidades en situaciones de conflicto están claramente definidos."
	RCC3	Escucha Activa	"Los líderes escuchan atentamente las preocupaciones de los docentes antes de tomar decisiones."
	RCC4	Curiosidad y Apertura	"Los líderes están abiertos a considerar diferentes perspectivas en situaciones de conflicto."
	RCC5	Mediación y Toma de Decisiones Conjunta	"Los líderes promueven decisiones conjuntas en situaciones de conflicto."
	RCC6	Justicia y Equidad	"Las decisiones en conflictos son justas y equitativas para todos los involucrados."
	RCC7	Capacitación en Resolución de Conflictos	"Recibimos capacitación en técnicas de resolución de conflictos y comunicación efectiva."
	RCC8	Retroalimentación y Reflexión	"Recibo retroalimentación útil después de la resolución de conflictos."

Fuente: Elaboración de autores

## RESULTADOS-DISCUSIÓN

### Consistencia Interna

La validación del instrumento utilizado en este estudio se llevó a cabo mediante el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.963. Este alto coeficiente indica una consistencia interna excelente entre los ítems del cuestionario, lo que significa que las preguntas incluidas en el instrumento son coherentes y miden de manera uniforme los constructos propuestos. En términos prácticos, este nivel de fiabilidad refuerza la confianza en que las respuestas de los participantes reflejan de manera consistente los conceptos que el estudio pretende evaluar.

Esto indica una alta fiabilidad del instrumento, con coherencia entre los ítems que miden variables relacionadas con liderazgo transformacional y resolución de conflictos. Esta coherencia refuerza la precisión del cuestionario aplicado y asegura que las dimensiones abordadas reflejan adecuadamente los constructos teóricos relacionados con el liderazgo transformacional y las habilidades blandas.

### Análisis Factorial Exploratorio

#### Prueba KMO

La prueba de adecuación muestral KMO Tabla 2 arrojó un valor de 0.904, lo cual es considerado excelente, sugiriendo que los datos son adecuados para el análisis factorial. Este valor, junto con la prueba de esfericidad de Bartlett (con

un resultado altamente significativo,  $\chi^2 = 8467.555$ ,  $p < 0.001$ ), confirma que las correlaciones entre ítems son lo suficientemente fuertes para justificar la aplicación de un análisis factorial exploratorio (AFE).

Tabla 2: Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,904
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	8467,555
	gl	78
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia

Varianza total explicada

El análisis factorial extrajo dos componentes principales que explican el 82.68% de la varianza total de los datos, siendo el primer componente el más fuerte, con una varianza explicada del 70.54%. La estructura factorial refleja que las habilidades blandas asociadas al liderazgo (como la claridad en la comunicación, la empatía y la escucha activa) y los elementos de resolución de conflictos (como la equidad en decisiones y la mediación) están fuertemente interrelacionados, mostrando que ambos factores forman parte de un mismo constructo subyacente de habilidades directivas aplicadas a la educación.

En la discusión, estos hallazgos refuerzan el modelo teórico de liderazgo transformacional en el ámbito educativo, donde la implementación de habilidades blandas no solo facilita el ambiente laboral, sino que también mejora la capacidad para resolver conflictos de manera constructiva. La claridad en la comunicación y la empatía del líder fomentan un ambiente de respeto y confianza, aspectos críticos en la educación debido a la necesidad de crear entornos de aprendizaje colaborativo y seguro para los docentes y estudiantes.

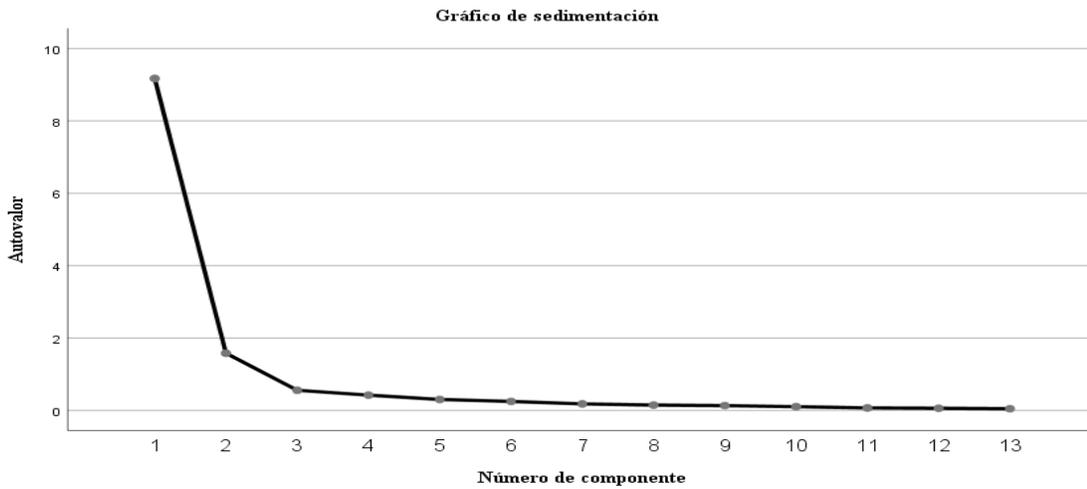
Tabla 3: Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total
1	9,170	70,541	70,541	9,170	70,541	70,541	8,317
2	1,579	12,146	82,687	1,579	12,146	82,687	7,446
3	0,555	4,267	86,954				
4	0,420	3,229	90,183				
5	0,301	2,313	92,496				
6	0,247	1,903	94,400				
7	0,178	1,371	95,770				
8	0,146	1,123	96,893				
9	0,131	1,010	97,903				
10	0,102	0,784	98,686				
11	0,068	0,520	99,206				
12	0,058	0,445	99,651				
13	0,045	0,349	100,000				

Fuente: Elaboración propia

Además, la alta varianza explicada por los dos componentes principales Tabla 3 sugiere que las habilidades blandas en el liderazgo tienen un impacto significativo en la resolución de conflictos en el contexto educativo. Este hallazgo es consistente con la literatura (Alfayez & Al-Omari, 2024; Asbari, 2024c; Bülbül et al., 2024), que señala cómo la claridad en la comunicación y la empatía contribuyen a reducir tensiones y a promover un clima de colaboración y apertura.

Figura 1: Gráfico de Sedimentación



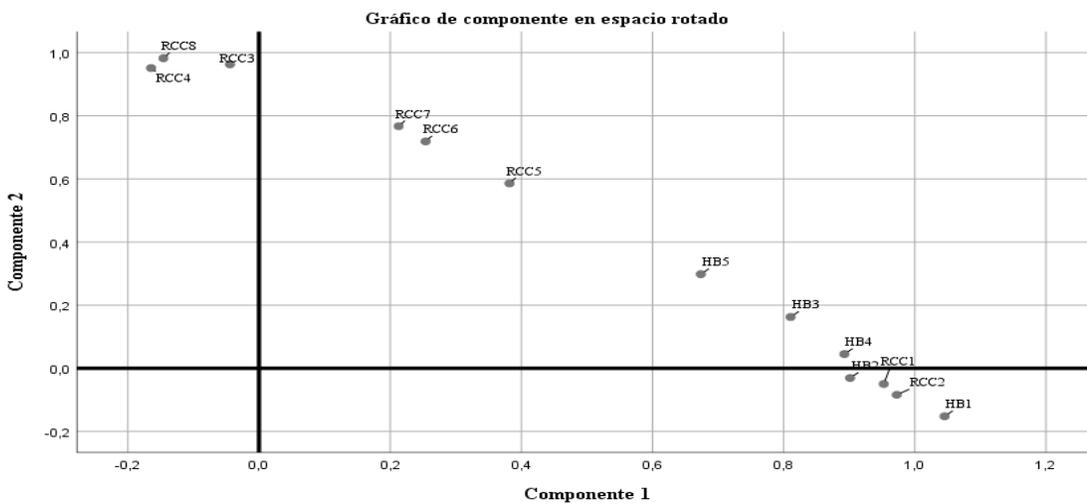
Fuente: Elaboración propia

Los estudios previos revisados en la introducción, se ha observado que cuando los líderes en entornos escolares poseen habilidades de escucha activa y muestran apertura hacia perspectivas diversas, se incrementa la satisfacción entre los docentes y la disposición para resolver conflictos de manera cooperativa gráfico de sedimentación (Figura 1), reveló un punto de inflexión claro después del segundo componente, lo que respalda la elección de dos factores principales en este modelo. Esto refuerza la idea de que el liderazgo transformacional en la educación puede dividirse en habilidades de comunicación y relación (primer componente) y prácticas de resolución de conflictos justas y equitativas (segundo componente). Esta división concuerda con estudios (Asbari, 2024a; Caga & Valle, 2024) que proponen la interdependencia entre estos factores en la efectividad del liderazgo, sugiriendo que, si bien ambos son esenciales, pueden actuar de manera independiente para fomentar un entorno educativo constructivo y productivo.

Componentes rotados

Según la Figura 2, entre los componentes 1 y 2, se encontraron las siguientes relaciones dimensionales:

Figura 2: Componentes rotados



Fuente: Elaboración propia

La Figura 2 de componentes en espacio rotado muestra cómo se agrupan diferentes dimensiones relacionadas con las habilidades blandas y la resolución constructiva de conflictos en tres áreas específicas. Estas áreas reflejan la relación de cada dimensión con dos componentes principales, lo que facilita su interpretación.

En el cuadrante superior izquierdo se encuentran las dimensiones “Retroalimentación y Reflexión” (RCC8), “Escucha Activa” (RCC3) y “Curiosidad y Apertura” (RCC4). La presencia de estas dimensiones en este cuadrante indica que están altamente correlacionadas con el segundo componente, el cual podría estar representando un factor centrado en aspectos reflexivos y de apertura en la resolución de conflictos. Estas dimensiones están asociadas a una actitud de apertura hacia la retroalimentación y la disposición a escuchar y reflexionar, lo cual es fundamental en contextos de resolución de conflictos.

En el centro del gráfico, se encuentran “Mediación y Toma de Decisiones Conjunta” (RCC5), “Justicia y Equidad” (RCC6) y “Capacitación en Resolución de Conflictos” (RCC7). Su posición central indica que estas dimensiones mantienen una relación equilibrada con ambos componentes, lo que sugiere que son aspectos fundamentales tanto en la comunicación como en la equidad dentro de los procesos de resolución de conflictos. Estas dimensiones representan elementos estructurales que contribuyen a una resolución de conflictos justa y bien informada. En el cuadrante inferior derecho se encuentran las dimensiones “Comunicación Efectiva” (HB1), “Empatía” (HB2), “Conexión Humana” (RCC1) y “Claridad en la Comunicación” (RCC2). Este grupo muestra una alta correlación con el primer componente, que parece estar orientado hacia las habilidades interpersonales y de comunicación directa. La proximidad de estas dimensiones indica que la comunicación y la empatía son elementos clave en la creación de conexiones humanas efectivas en un contexto de trabajo colaborativo y resolución de conflictos.

En conclusión, la Figura 2 sugiere tres agrupaciones de dimensiones: una centrada en la reflexión y apertura, otra en los aspectos de justicia y estructura en la resolución de conflictos, y la última en las habilidades interpersonales y de comunicación. Estos resultados permiten identificar diferentes enfoques necesarios para mejorar la efectividad en la resolución de conflictos y el desarrollo de habilidades blandas en entornos organizacionales.

#### Implicaciones prácticas

Los resultados de este estudio tienen importantes implicaciones prácticas para los administradores escolares y los diseñadores de políticas educativas en Ecuador y

otros contextos similares. Al establecer que el liderazgo transformacional, reforzado por habilidades blandas, tiene una influencia positiva en la resolución constructiva de conflictos, se resalta la importancia de capacitar a los líderes educativos en competencias interpersonales y de mediación. Implementar programas de desarrollo de habilidades blandas para directores y coordinadores podría mejorar la gestión de conflictos, minimizando tensiones que pueden afectar negativamente el ambiente escolar y el desempeño docente.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos contribuyen al marco conceptual de liderazgo transformacional al enfatizar el rol de habilidades no técnicas en la efectividad de la gestión escolar. Al diferenciar claramente los componentes de comunicación y resolución de conflictos, el estudio sugiere que las habilidades blandas en el liderazgo no solo facilitan el cumplimiento de objetivos educativos, sino que también refuerzan la cohesión y el compromiso del equipo docente. Esto es particularmente relevante en el contexto educativo, donde las dinámicas relacionales influyen directamente en la calidad del ambiente de aprendizaje y en la satisfacción de los actores involucrados.

## CONCLUSIONES

En conclusión, el estudio confirma que el transformacional, mediado por habilidades blandas, es un factor determinante en la resolución constructiva de conflictos en el ámbito educativo. Las competencias en comunicación, empatía, y justicia en la toma de decisiones fortalecen la cohesión del equipo docente y contribuyen a crear un ambiente de aprendizaje más positivo y receptivo. Estos hallazgos apoyan la implementación de programas de desarrollo de habilidades blandas en la capacitación de líderes educativos, promoviendo un modelo de liderazgo que no solo impulsa el rendimiento institucional, sino que también respalda el bienestar de los docentes y estudiantes.

Este estudio también pone de manifiesto la importancia de implementar programas de capacitación que aborden específicamente las dimensiones de comunicación efectiva, escucha activa, y justicia en la toma de decisiones dentro del liderazgo educativo. Estas competencias no solo contribuyen a un ambiente de trabajo más armonioso, sino que también generan un modelo de liderazgo más adaptable y sensible a las necesidades de los docentes. Al enfocarse en la mediación y la toma de decisiones conjuntas, los líderes pueden abordar los conflictos de manera más equitativa, asegurando que las soluciones beneficien a todas las partes y promoviendo una cultura organizacional donde las opiniones de los docentes son

valoradas y consideradas en el proceso de resolución de conflictos.

Además, el fortalecimiento de la capacitación en habilidades de retroalimentación y reflexión permite a los líderes educativos proporcionar comentarios constructivos, que son esenciales para la mejora continua. Estas habilidades de retroalimentación no solo ayudan a resolver problemas inmediatos, sino que también fomentan un entorno de desarrollo profesional constante, donde los docentes pueden aprender y mejorar a partir de cada experiencia de conflicto. En un contexto educativo en Ecuador, donde los recursos y apoyo institucional a menudo son limitados, este enfoque en la construcción de competencias relacionales puede proporcionar una base sólida para mejorar la calidad del liderazgo y, en última instancia, el desempeño académico.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adhafa, M. R. Y. (2024). The impact of soft skills on organizational architecture/an analytical study at al-rifai teaching hospital. *World Economics and Finance Bulletin*, *34*, 173-183.
- Alfayez, W. B. & Al-Omari, A. (2024). The Degree of Jordanian Science Teachers' Practice of Soft Skills in the Classroom. *Pegem Journal of Education and Instruction*, *14*(2), 192-204.
- Ali, A. A., Mahmood, K., Javaid, Z. K., & Athar, M. (2024). Conflict resolution, psychological well-being and marital satisfaction among spouses of working people. *Pakistan Journal of Law, Analysis and Wisdom*, *3*(2), 183-191.
- Asbari, M. (2024a). Investigating the Role of Hard Skill and Soft Skill on Teacher Innovations: PLS-SEM Analysis. *PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research*, *1*(01), 25-38.
- Asbari, M. (2024b). The Influence of Hard skills, Organizational learning and Soft skills on Teacher innovation capability during digital era. *PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research*, *1*(02), 33-45.
- Asbari, M. (2024c). The Influence of Hard skills, Organizational learning and Soft skills on Teacher innovation capability during digital era. *PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research*, *1*(02), 33-45.
- Asmara, B. & Rulyansah, A. (2024). Play to Resolve: Educational Games as a Pathway to Conflict Resolution for Early Learners. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, *16*(3), 3781-3792.
- Atsani, L. G. M. Z. & Hadisaputra, P. (2024). Promoting harmony and renewal: The transformation of peace education within the islamic education curriculum. *Journal of Research in Instructional*, *4*(1), 1-11.
- Bondar, N. V. & Konovalenko, T. V. (2024). Developing soft skills in future foreign language teachers through ICT. *CTE Workshop Proceedings*, *11*, 52-66. <https://acns-ci.org/journal/index.php/cte/article/view/692>
- Bülbül, K., Odaci, H., & Türkkan, T. (2024). Examination of the relationship between conflict resolution styles and marital satisfaction: The mediating role of emotion regulation difficulties. *Journal of Family Social Work*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/10522158.2024.2420928>
- Caga, M. P., & Valle, A. M. (2024). *Teachers' Soft Skills Practices and Performance*. [https://www.researchgate.net/profile/Azel-Valle-2/publication/381193761\\_INTERNATIONAL\\_JOURNAL\\_OF\\_MULTIDISCIPLINARY\\_RESEARCH\\_AND\\_ANALYSIS\\_Teachers'\\_Soft\\_Skills\\_Practices\\_and\\_Performance/links/666164fede777205a3112d29/INTERNATIONAL-JOURNAL-OF-MULTIDISCIPLINARY-RESEARCH-AND-ANALYSIS-Teachers-Soft-Skills-Practices-and-Performance.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Azel-Valle-2/publication/381193761_INTERNATIONAL_JOURNAL_OF_MULTIDISCIPLINARY_RESEARCH_AND_ANALYSIS_Teachers'_Soft_Skills_Practices_and_Performance/links/666164fede777205a3112d29/INTERNATIONAL-JOURNAL-OF-MULTIDISCIPLINARY-RESEARCH-AND-ANALYSIS-Teachers-Soft-Skills-Practices-and-Performance.pdf)
- Clark, K. A., Konrad, M., & Test, D. W. (2024). The effects of UPGRADE your performance on employment soft skills of students with intellectual and developmental disabilities: A pilot study of generalization. *Journal of Intellectual Disabilities*, *28*(2), 478-498. <https://doi.org/10.1177/17446295231163263>
- Devrani, V., Thapliyal, C. B. L., Batola, M., Bist, A. S., Aini, Q., Oganda, F. P., & Ramadhan, T. (2024). Enhancing Soft Skills in STEM Education to Bridge Gaps for Global Competitiveness in the Tech Industry. *2024 3rd International Conference on Creative Communication and Innovative Technology (ICCIIT)*, 1-7. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10701269/>
- Di Virgilio, F. (2024). Competence and Soft Skills in Higher Education – Innovation in Evaluating the Learning Outcomes of University Students: The TECO Project. En A. De Bem Machado, M. J. Sousa, F. Dal Mas, S. Secinaro, & D. Calandra (Eds.), *Digital Transformation in Higher Education Institutions* (pp. 215-220). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-52296-3\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-031-52296-3_12)
- Frolli, A., Ceriello, F., Esposito, C., Laccone, R. P., & Bisogni, F. (2024). *Mentalization, soft skills and learning*. <https://inpact-psychologyconference.org/wp-content/uploads/2024/07/202401VP133.pdf>
- Gul, R. N. (2024). Personality traits and their relationship to soft skills among school principals in East Jerusalem from the teachers' point of view. *Educational Research and Innovation Journal*, *4*(12), 249-276.
- Ismail, T. M. G. (2024). The effect of soft skills in achieving superior performance of human resources: An analytical research in the faculties of the Iraqia University. *Economic and Administrative Studies Journal*, *3*(2), 224-244.

- Kim, J. (2024). Leading teachers' perspective on teacher-AI collaboration in education. *Education and Information Technologies*, 29(7), 8693-8724. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-12109-5>
- Koko, M. N., & Igonikon, D.-O. P. (2024). *Soft Skills as Correlates of Teaching Competency of Business Studies Teachers in Secondary Schools in Port Harcourt Metropolis*. <https://www.seahipublications.org/wp-content/uploads/2024/04/IJIER-J-16-2024.pdf>
- Montesi, M., Bornstein, B. Á., & Valero, P. P. (2024). How Service Learning Can Promote Soft-Skills Acquisition: Lessons Learned from a Project in LIS Education. *Journal of Education for Library and Information Science*, e20230052. <https://doi.org/10.3138/jelis-2023-0052>
- Passel, C. A. (2024). *Service-learning's impact on the development of undergraduate nursing students' soft skills*. <https://www.sigmarepository.org/dissertations/332/>
- Sahar, S., Ullah, N., & Hussain, M. (2024). Endowing Teachers: The Insightful Effects of Soft Skills on Work Performance of Primary School Teachers. *Annals of Human and Social Sciences*, 5(1), 401-411.